从一顿“热乎饭”到一块“养老田”

——专访渤海信托党委书记、董事长卓逸群

在河北省张家口市鸿福老年公寓开展送餐帮扶过程中，渤海信托党委书记、董事长卓逸群留意到农村养老的现实矛盾：农村老人养老收入有限，名下土地自己种不动，又难租出好价钱。为此，渤海信托探索以信托工具盘活资源。

中国证券报记者近日获悉，该公司受托设立的养老田资产服务信托 “安颐1号”将于近期在张家口市桥东区落地，为当地数十位65岁以上农户创造稳定养老收益。围绕这项农地信托助老创新实践，卓逸群接受了记者专访。

● 本报记者 李玉敏 吴杨



视觉中国图片

自公司新一届党委班子成立，慈善就成了渤海信托的必答题。五年多来，渤海信托聚焦“一老一小”——农村困境儿童与困难老人，依托 “月明” 慈善信托持续开展帮扶工作。“月明”系列慈善信托资金主要来自公司员工自愿捐赠，已累计募集善款超200万元，惠及河北省超千位老人。也正是在这条慈善实践道路上，他们发现了农村养老新课题。

作为慈善活动目的地之一，张家口市鸿福老年公寓探索的基站式养老模式引起了卓逸群的关注：村里空置校舍改建成养老公寓，良好的自然环境吸引了不少城市老人入住；附近村民经过培训在老年公寓工作，带动了当地农民就业增收。但他也看到了该模式的另一面——受经济条件所限，机构养老服务依然难以覆盖当地农村老人。在河北，65岁以上农村老年群体规模庞大，居家养老老人每月可支配收入普遍偏低，来源主要是养老金、子女赡养等，日常就餐保障存在明显短板。

将养老公寓作为基站，可以把送餐等养老服务辐射到周边。比如，鸿福老年公寓为周边居家老人提供送餐服务，荤素搭配、价格实惠，但面临资金缺口。今年9月，“月明”慈善信托志愿者将10万元善款和爱心物资送到公寓，定向补贴养老公寓送餐服务。

“经济发展的成果，最终要体现在每个人的切身感受上。”卓逸群说，“对农村老人来说，一顿热饭就是最实在的获得感。”

送餐解决的是基础的吃的问题，而作为金融机构掌舵人，卓逸群思考的是如何建立更健全的养老保障和更长效的养老解决方案。在他看来，农村老人名下并不缺资产，如宅基地、住房、土地承包经营权。让“沉睡”的资产带来现金流，是解决农村养老问题的重要突破口。

从一个念头到一单业务，中间隔着反复的调研与论证。经过公司业务团队的多次走访调研和内部评估，渤海信托把构想变为现实。

“安颐1号”由东望山村集体经济组织作为委托人，将农户授权委托的土地经营权装入财产权信托；渤海信托作为受托人，将土地统一出租给农业龙头企业，收益进入信托专户后直接向受益人分配，用于养老相关安排。

“原本闲置的土地一年能多产生几百元的收入，对很多农村老人来说这不是小数目。”卓逸群说，该项目直接面向村里的老年人，公益属性突出。

比资金更重要的是制度安排本身。在卓逸群看来，信托机制与养老场景天然适配：财产独立，具有破产隔离效力，任何一方出险都不侵蚀养老现金流；土地集合运营，变“散户议价”为“机构议价”；专业受托，信托公司承担按时分配、信息披露等法定责任，为农户解决后顾之忧。

落到老人身上，这些制度安排带来看得见的变化。“过去老人自己出租土地，价格谈不高；如果租金被拖欠，他们没有精力去追讨。”卓逸群说，“把资产装进信托，就有机构替他盯着。哪个月钱没到账，我们代表老人去主张。如果老人失能失智，这笔收益也有人管理、准时到账。”

卓逸群认为，作为金融机构，下一步可以探索向农业经营主体提供资金支持，升级基础设施，优化经营业态，土地租金也能随之增加；再往后，村里连片土地可以整体打包装入一个信托，村民无需物理确界，也无需耕种，持有受益权份额即可参与分配。

“信托合同的灵活性很高，对于老人的短期生活和长期养老资金都可以安排。地还是那块地，但它可以带来农村老人稳定、可靠、可持续的养老现金流。”卓逸群说。

文化的成色，最终落在做事的分寸上。对于“养老田”项目，卓逸群表示，土地事关农民长期生计，信托公司必须坚守受托管理的中性角色，不改变农业用途、不搞强迫流转、不截留挪用收益，是必须守住的底线。

对于项目前景，他表示：“先把这个项目扎扎实实落地，观察效果、检验模式。这套制度尝试如果被认可、可复制，就能惠及更多农村老人。”

在卓逸群看来，农村养老的完整解法是 “政策兜底+市场赋能+慈善补位”三位一体：基本养老、医疗保障守住底线公平，信托等金融工具盘活沉睡资源、提供可持续服务，慈善信托则为市场供给难以触达、政策暂未充分覆盖的领域提供精准补位。

这些探索的背后，是卓逸群对金融功能与企业文化的持续思考：金融如何更好服务民生，文化如何校准行为。

在经历股东破产重整后，渤海信托在全行业风险出清周期里保持稳健经营。卓逸群认为，企业行稳致远，靠的是党建引领、文化铸魂。他说，中央金融工作会议部署做好金融“五篇大文章”，强调金融的政治性、人民性。倡导培育“五要五不”中国特色金融文化，“我们的答案，是把它们融入企业日常经营，落实在一件件小事上”。

对慈善初心的坚守，正落实在一桩桩民生“小事”里。依托“月明”慈善信托，渤海信托公益步履不停。除了深耕农村养老帮扶，渤海信托同样持续关注乡村儿童成长：在灵寿县南朱乐小学，为孩子们送去紧缺的体育器材；在赞皇县苏家台小学，配齐多媒体教学设备，并送上暖心“成长礼包”。

“慈善公益是最好的文化洗礼，一次亲身参与，胜过千言万语。”卓逸群说，当专业与良知成为公司的文化底色，员工行为自会规范，企业经营自然稳健。

理财产品“中途谢幕”：规模竞赛让位需求导向

● 本报记者 石诗语

近日，多家银行及理财公司发布理财产品提前终止公告，提前退场的产品涵盖日开型、最低持有期型、封闭型等多个主流理财品类。

中国证券报记者梳理多家银行及理财公司公告和产品说明书发现，触发理财产品提前终止的原因涉及存续份额低于约定门槛、达到止盈目标、底层资产提前退出等情形。业内人士认为，在理财行业净值化转型和信息披露规范化背景下，理财产品触发相关机制而提前退场或趋于常态化，在加速小规模、业绩表现弱产品出清，并倒逼机构提升投研风控能力的同时，也对理财公司的投资者服务提出更高要求。

多只产品提前终止

中邮理财11月6日发布相关产品提前终止公告称，“中邮理财邮银财富·鸿锦全球配置一年定开7号人民币理财产品”原定到期日为2031年11月17日，将于2026年11月18日提前终止。谈及提前终止的原因，中邮理财表示，该产品连续10个交易日总份额低于1亿份，已触发提前终止条件。

同日，中邮理财还发布了“鸿业远图封闭式2024年第71期（绿色金融）人民币理财产品”的提前终止公告。中邮理财表示，根据相关约定，因通过股权转让（含对赌回购）等方式实现投资退出，为保护客户利益，该产品将提前终止。据了解，该产品原定到期日为2027年4月30日，将于2026年11月18日提前终止。

与前两单的“被动退场”不同，也有产品因提前达到止盈目标而“主动收手”。

例如，建信理财近日发布公告称，“建信理财睿鑫（目标盈）固收类封闭式产品2025年第117期” 原预计到期日为2027年11月9日，由于该产品已达到止盈条件，将按产品说明书约定，提前终止。

近期，部分城农商行根据相关销售合同约定，提前终止旗下部分自营理财产品。张家口银行发布公告称，因业务发展需要，该行计划于11月11日提前终止 “家银理财–好运瑞稳持有期限322天开放式固定收益类净值型理财产品”；绍兴银行发布“金兰花周周盈2号”理财产品提前终止的公告；唐山银行根据产品投资运作管理需要，于11月10日提前终止“盛唐理财盛赢一年定开11号净值型理财产品”。

触发情形多样

“理财产品触发提前终止的情形有很多，比如提前达到止盈条件、产品所投资的底层资产发生变化、产品存续规模较小等。”一家国有大行理财公司产品部相关业务负责人告诉记者。

记者梳理近期理财产品提前终止公告及其产品说明书发现，有五类触发理财产品提前终止的情形：一是产品存续期内，连续多个交易日产品总份额低于约定份额；二是部分产品采取止盈策略并达到止盈目标收益率；三是理财产品投向的金融资产、信托计划、资管计划等提前终止，或底层资产相关主体信用恶化，市场利率大幅下滑；四是国家政策法规出现重大调整或宏观经济形势发生重大变化并影响到理财产品的正常运作；五是应监管机构要求，终止产品运作。

值得注意的是，近期，部分理财公司调整了理财产品说明书中的提前终止条款。自11月9日起，华夏理财对“华夏理财现金管理类理财产品115号” 的提前终止权条款进行更新，将“当本理财产品份额低于0份时”调整为“当本理财产品份额低于5000万份时”，华夏理财有权提前终止该理财产品。

“理财公司增加触发提前终止的产品份额，是基于产品实际运作管理需要，达到控制产品运营成本、降低小规模产品的投资运作风险、保护投资者利益等目的，也是理财公司在合规、风控层面的自我保护。”上述国有大行理财公司产品部相关业务负责人说。

他进一步解释道：“在理财产品运作过程中会产生大量固定成本，不会随产品规模变小而同比例下降。此外，产品规模过小难以实现分散配置，持仓易过度集中；小体量资金买卖债券时，议价能力较弱，影响投资收益；存量客户很少的时候，申赎波动会放大流动性压力。”

提升服务质效

Wind数据显示，截至2026年11月9日，四季度以来，有154款产品被宣布提前终止，较去年同期增加42款。

业内人士表示，伴随着理财产品净值化转型以及信披越来越规范，触发约定情形的理财产品提前清盘或成为理财公司的常态化操作。

在邮储银行研究员娄飞鹏看来，相关产品清盘将加速理财行业优胜劣汰，小规模、业绩表现偏弱的产品将加速出清，倒逼机构提升投研与风控能力；同时推动理财公司聚焦固收、固收增强等主流品类，优化产品结构，提升行业整体运作效率。

对于投资者而言，理财产品的提前终止导致投资者实际投资期限将短于原定期限，可能面临再投资风险，一定程度上影响投资者资产配置节奏。

“这对理财产品管理人提出了更高要求。”上述国有大行理财公司产品部相关业务负责人说，“银行理财公司应提升客户服务能力、投研能力、风控水平，培养投研人才；根据市场和客户变化，及时调整资产配置和投资策略，优化产品结构。”

静水深流的私行变革：

规模叙事退潮 能力账本登场

● 本报记者 张佳琳

私人银行业务正经历一场静水深流的变局。近期，上海银行、浦发银行、兴业银行、宁波银行等多家银行开启专项社会招聘，聚焦私人银行相关岗位，持有CFP、CFA等证书被列为优先条件，私人银行的人才争夺战悄然升级。

梳理银行财报可以发现，部分银行正从规模叙事中抽身，不再披露私行客户数与AUM规模，披露重心转向家族信托、慈善信托及综合服务能力。业内人士表示，如今私人银行业务更多比拼的是谁能让客户留得久、服务得深。规模指标只是阶段性结果，综合服务能力才是长期竞争的核心。

私行人才争夺升温

梳理银行招聘信息可见，私人银行相关岗位招聘投放较为密集。不少银行在争抢私人银行投资顾问与客户经理等人才，持有CFP、CFA等专业证书者优先考虑。通过研究招聘门槛，不难看出私人银行业务的重点。

以上海银行为例，该行招聘的私人银行投资顾问岗，工作内容包括持续跟踪市场动态、经济发展趋势和投资产品，进行深度研究和分析，整合提炼市场动态资讯；定期制定与发布资产配置策略，提供专业投资建议；根据客户需求挖掘优质产品，推动定制化需求发起与落地；整合行内外各类金融与非金融资源，推动复杂方案的实施与持续服务。

此前，渤海银行北京分行招聘私人银行中心投资顾问时，也要求相关人才具备丰富的经济、金融、管理、法律知识，拥有基金、证券等从业资质，以及CFP、CPB、CWM、CFA等专业资质认证；同时具备较强的产品筛选和比较能力、投资策略研究能力、财富规划和投资组合管理能力，掌握资本市场、风险管理和投资管理等较为全面的金融知识。

谈及工作内容，渤海银行北京分行表示，具体包括负责组织实施分行投资顾问与研究工作的发展策略和规划；负责传递和解读总行投资观点，开展地域宏观经济、政策和境内外市场的研究分析工作，制定分行私人银行客户资产配置策略；负责落实总行重点项目创新与推进，推动家族信托、家族办公室业务在分行的有序开展；负责陪同私行客户经理拜访私人银行客户，支持私行客户经理或网点为私人银行客户提供专项及综合解决方案等。

竞争格局重塑

私人银行赛道的竞争版图正在重新划分。在2026年三季报中，国有大行并未披露私行业务相关数据，部分股份制银行则披露了增速显著的私行业务情况。

根据招商银行三季报，截至9月末，该行私人银行客户21.94万户，较上年末增长10.10%。根据平安银行三季报，截至9月末，该行私行客户11.20万户，较上年末增长6.1%；私行客户AUM余额20951.82亿元，较上年末增长5.2%。

私行业务被银行寄予厚望的缘由之一，便是在净息差持续承压背景下，该业务可贡献非息收入，对冲息差下行压力。

在平安银行三季报私行财富一栏该行披露，今年前三季度，财富管理手续费收入46.80亿元，同比增长17.6%。其中，代理个人保险收入13.09亿元，同比增长5.8%；代理个人理财收入10.01亿元，同比增长1.4%；代理个人基金收入22亿元，同比增长35.6%。

业内人士表示，私行业务对银行盈利的贡献，并不自动随客户数增加而线性放大。真正决定中收弹性的，是资产配置结构中费率较高的产品占比、客户交易活跃度，以及投顾团队将AUM转化为中间业务收入的能力。

信托成为私行业务抓手

“本次分享会为到场的客户研判全球市场趋势，拆解中长期配置思路，共同把脉周期机遇、探讨传承之道。”11月9日，北京银行表示，该行私人银行投资策略分享会近日在上海举办。在该场策略会中，不仅有北京银行副行长徐毛毛的身影，中国对外经济贸易信托有限公司、华能贵诚信托有限公司、交银国际信托有限公司的总经理或总裁也出席了会议。

商业银行财报中关于私行业务的表述，折射出竞争逻辑的深层切换。中国银行三季报、半年报均未提及私行业务规模变化，但半年报里，在私人银行业务中，该行重点提及“推动财富传承服务数字化升级，落地股权信托、特殊需要信托、慈善信托等多品类信托业务。”

信托正成为私行业务从“卖产品”走向“做传承”的重要业务载体。当前，部分银行私行客户步入交接班窗口期，财富传承的紧迫性上升，单纯的理财产品供给已经无法匹配这类需求。家族信托和保险金信托恰好填补了这一缺口。

“在服务内容上，我们实现从传统的财富管理到家族信托、保险金信托、公益慈善信托等领域的深化，不仅关注客户的物质财富，更关注其精神文化传承和公益慈善需求。通过提供更加丰富的服务内容，农行壹私行帮助客户实现财富的保值增值，同时传承家族价值观和承担社会责任。”一位农业银行私人银行人士告诉记者。